

Board Insights III

Bonne gouvernance dans les sociétés cotées

Table ronde / Session III

Le contrat de mariage à la tête de l'entreprise :

Administration et management.



GUBERNA

INSTITUUT VOOR BESTUURDERS
INSTITUT DES ADMINISTRATEURS



FEB

Fédération des
Entreprises de
Belgique



EY Building a better
working world

Association Belge des
Sociétés Cotées asbl

Avant-propos

Ces dernières années, et certainement dans le climat économique et financier actuel, les sociétés cotées sont confrontées à de nombreux défis. Il n'est pas facile aujourd'hui pour les entreprises de répondre aux nombreuses exigences formelles de la gouvernance d'entreprise, tout en ayant à leur tête un organe résolu qui prend à son compte les importantes décisions stratégiques dans l'intérêt de l'entreprise.

On cherche à développer un meilleur climat d'entreprise, à renouveler la confiance et les sociétés cotées sont un maillon indispensable de ce processus. On attend des sociétés qu'elles contribuent à un climat d'entreprise transparent, fiable, responsable et conforme à la bonne gouvernance.

La bonne gouvernance et le Code de gouvernance d'entreprise 2009 peuvent jouer un rôle dans ce contexte afin de soutenir la réussite des entreprises à long terme. Mais il va de soi que toutes les entreprises n'ont pas les mêmes spécificités ou qu'elles ne sont pas au même stade de leur développement. Les changements du climat économique nécessitent aussi un regard renouvelé sur la bonne gouvernance, car celle-ci est et reste un phénomène dynamique.

L'Europe s'intéresse également à la bonne gouvernance et elle estime qu'une gouvernance d'entreprise efficace devrait favoriser la croissance durable et le sens des responsabilités sociétales dans le marché intérieur, le tout dans le cadre du programme « Europe 2020 ».

GUBERNA et la Fédération des entreprises de Belgique (FEB) souhaitent assister les sociétés cotées dans cette dynamique et elles plaident pour une attitude professionnelle et ouverte de leurs dirigeants. Pour mieux comprendre les processus et les pratiques de gouvernance des entreprises, GUBERNA et la FEB ont mené un vaste projet d'étude auprès des sociétés cotées. L'accent y est mis sur la recherche de la meilleure formule pour l'entreprise.

Les résultats de ce projet à grande échelle vous sont présentés à l'occasion de cinq tables rondes. Nos « Board Insights » développent les différents thèmes abordés dans le cadre de ces sessions et vous présentent les principales informations et l'essentiel des débats.

Sincères salutations,

Lutgart Van den Berghe
Executive Director
GUBERNA

Philippe Lambrecht
Administrateur-Secrétaire général
FEB

La relation entre le conseil d'administration et le management :

Le contrat de mariage à la tête de l'entreprise

Introduction	4
Table ronde Session III	5
Les résultats de l'étude en bref	6
Le choix du modèle de management	6
Le choix et l'évaluation du top management : le conseil d'administration en arrière-plan	8
Répartition des missions entre le conseil d'administration et le management	9
Rôle du management aux réunions du conseil d'administration	10
Administrateurs et managers : une relation de travail professionnelle	11
Président et CEO : un tandem bien huilé ?	12
Pas de collaboration optimale sans informations pertinentes	14
Débat	17

Introduction

GUBERNA et la FEB souhaitent mieux comprendre les pratiques de gouvernance des sociétés cotées. Ces réflexions peuvent aider les entreprises dans leur recherche des meilleures solutions en matière de gouvernance.

A cet effet, GUBERNA et la FEB ont uni leurs forces pour réaliser **une vaste étude sur les pratiques de gouvernance des sociétés cotées**. Cette étude a débuté en 2011 et met l'accent sur deux aspects : le respect formel et la pratique.

En complément de l'étude de suivi périodique¹ qui se focalise sur le respect formel du Code 2009, GUBERNA et la FEB ont réalisé une **analyse beaucoup plus détaillée des pratiques internes de gouvernance des sociétés cotées**. Outre l'évaluation du respect, ce vaste projet analyse également les variables qualitatives non disponibles par le biais des informations publiques. La combinaison de ces deux aspects donne une vue d'ensemble unique et complète des pratiques de gouvernance des sociétés cotées belges.

Les résultats de cette étude à grande échelle sont révélés au cours de cinq tables rondes organisées dans le courant de 2013. Lors de chacune de ces sessions, une partie de l'étude est présentée et discutée avec les entreprises et différents experts.

Les conclusions sont publiées dans **cinq éditions de nos « Board Insights »** explicitant chacune les principales dimensions d'un thème.

GUBERNA et la FEB espèrent, grâce à ces tables rondes, avancer vers le développement de la meilleure formule pour chaque entreprise.

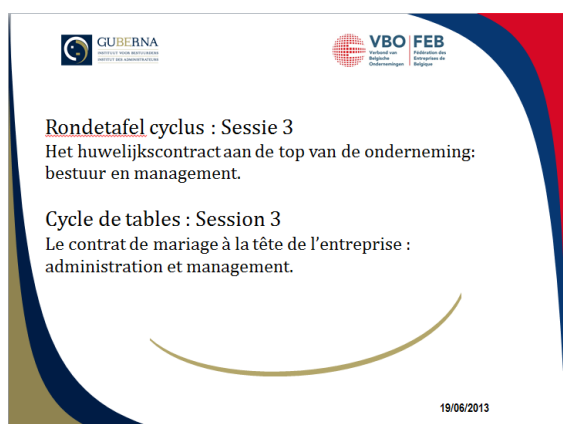
Cycle de tables rondes

Bonne gouvernance : de la lettre à l'esprit !

- | | |
|-------------------|---|
| 20/02/2013 | Qui s'intéresse à votre gouvernance ?
Le regard extérieur est omniprésent. |
| 22/04/2013 | Qui est dans le cockpit de votre entreprise ? La quadrature du cercle. |
| 19/06/2013 | Le contrat de mariage à la tête de l'entreprise : administration et management. |
| 03/10/2013 | L'organe d'administration : l'arène où se prennent les décisions. |
| 11/12/2013 | Les comités spécialisés dans le radar. |

¹ Voir Board Insights I - Suivi des sociétés cotées, 2013.

Table ronde Session III



La troisième session du cycle de tables rondes « Bonne gouvernance » met les pleins feux sur la **relation entre le conseil d'administration et le management**. Le dialogue entre ces deux acteurs touche à l'essence de la gestion d'une entreprise. Les entreprises font des choix, donnent une structure à leur modèle de management et partagent les compétences. Le cadre légal constitue un point de repère, mais ne couvre pas tout. Dans la pratique, cet exercice reste non seulement une tâche délicate, mais le conseil d'administration et le management opèrent aussi encore souvent dans une zone grise.

Un bon mariage entre administration et management repose sur différents piliers, dont la **délégation** des responsabilités n'est qu'un aspect. **Confiance et transparence** sont les éléments centraux de l'interaction entre le conseil d'administration et le management. Les exemples pratiques ne manquent pas d'administrateurs qui sont 'dans le noir' à la suite d'un excès ou d'un manque d'informations.

Les administrateurs non exécutifs ont d'office un retard d'informations par rapport aux managers actifs quotidiennement au sein de l'entreprise. Le but consiste à résorber le plus possible ce retard, mais comment ? Par ailleurs, tous les administrateurs n'ont pas les mêmes besoins en information et le fait de servir plusieurs « maîtres » constitue un véritable défi. Il n'est donc pas surprenant que bon nombre d'entreprises aient du mal à **faire passer les informations de manière optimale**. Quelles sont les « best practices » ? Et quels sont les points à surveiller ?

Enfin, le mariage à la tête de l'entreprise implique que l'on s'intéresse au **tandem président/CEO**. Ils se chargent de manœuvrer le bateau, mais qui est aux commandes et comment se répartissent-ils les tâches par beau temps, par gros temps et en situation de crise ?

Ces thèmes ont été abordés en détails lors de la 3^{ème} session. La discussion a été alimentée par un instantané des résultats de l'étude. Les témoignages de deux administrateurs expérimentés et l'interaction avec le public ont donné au débat un caractère personnel et animé.



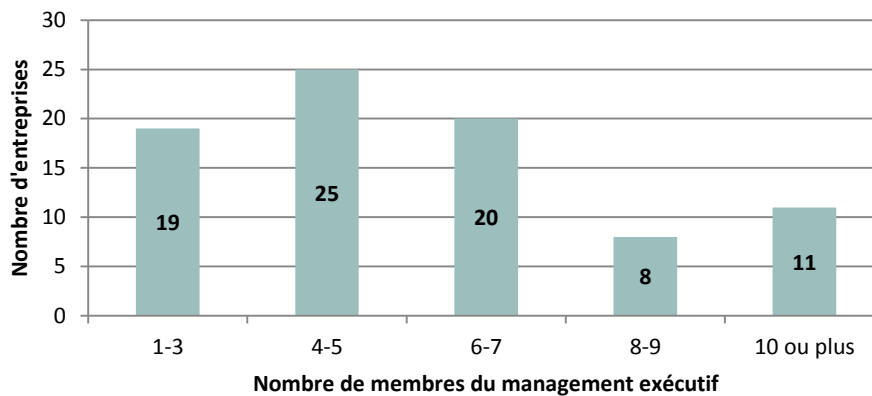
Les résultats de l'étude en bref

LE CHOIX DU MODÈLE DE MANAGEMENT

Les Principes 1 et 6 du Code belge de gouvernance d'entreprise (Code 2009) contiennent les dispositions qui donnent forme au contrat de mariage à la tête de l'entreprise. Il appartient avant tout au **conseil d'administration** de **décider** de la **structure du management exécutif**. Dans le prolongement de la philosophie du Code, on plaide pour une certaine flexibilité dans ce choix, compte tenu de la spécificité de chaque entreprise. Il n'est donc pas étonnant de constater que les 82 sociétés cotées de notre échantillon appliquent divers modèles de management.

La pratique belge montre que le nombre de membres du management exécutif varie énormément d'une entreprise à l'autre, allant de 1 à 16 membres, avec une moyenne de 6. Le graphique, ci-dessous, illustre ce phénomène.

Graphique 1 : Nombre de membres du management exécutif (exercice 2011)



On observe également un tableau contrasté dans le choix des membres du management qui sont également membres du conseil d'administration et, dès lors, qualifiés d'administrateurs exécutifs.

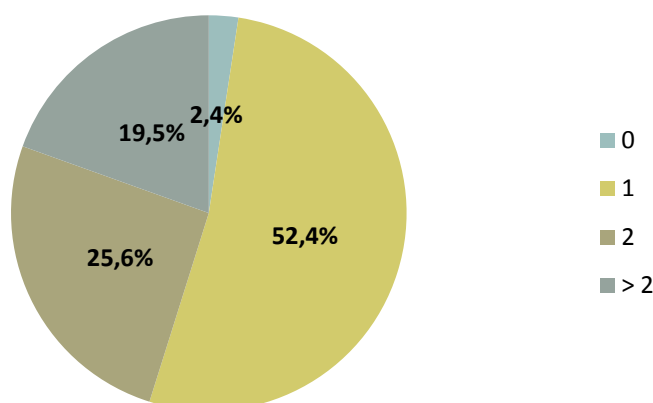
Deux entreprises appliquent un modèle sans administrateurs exécutifs au sein du conseil d'administration. Il s'agit là d'une exception en Belgique, mais la variante, à savoir le modèle « two-tier² » est au contraire une pratique légale dans certains pays européens.

Le **modèle de gestion le plus populaire** parmi les sociétés cotées belges est le **modèle CEO**. Cela signifie que seul le CEO siège au sein du conseil d'administration en qualité d'administrateur. C'est le cas dans 43 des 80 sociétés interrogées.

Dans les autres entreprises de l'échantillon, le CEO est rejoint par un ou plusieurs autres membres du management exécutif. Dans l'une d'entre elles, tous les membres du comité de direction siègent au conseil d'administration. Le graphique, ci-dessous, reprend les différents modèles de management.

² Modèle « two-tier » avec deux organes de gestion comme par exemple Raad van Commissarissen / Aufsichtsrat / Conseil de Surveillance par rapport au Raad van Bestuur / Vorstand / Directoire.

Graphique 2 : Nombre de membres du management exécutif dans le conseil d'administration



Nous examinons plus en détails le modèle de management, car il y a lieu de prendre en compte la **loi du 2 août 2002**, mieux connue sous le nom de « loi Corporate governance ». Elle permet, entre autres, aux sociétés notamment cotées d'ériger un **comité de direction**.

Le comité de direction au sens légal en Belgique

Art. 524 bis C. Soc.

La loi du 2 août 2002 prévoit la possibilité de créer un comité de direction au sens légal. En vertu de cette loi, les statuts d'une SA peuvent permettre au conseil d'administration de déléguer une partie substantielle de ses compétences à un comité de direction. Cette déléation ne peut toutefois pas porter sur :

- * La politique générale de l'entreprise ;
- * Le contrôle du comité de direction ;
- * Les compétences spécialement attribuées par la loi au conseil d'administration, comme l'établissement des comptes annuels et la rédaction du rapport annuel, l'utilisation du capital social, le rachat de parts propres et d'avances sur dividendes.

Le comité de direction est composé de plusieurs personnes, administrateurs ou non. Les conditions de désignation des membres du comité de direction, leur révocation, leur rémunération, la durée de leur mandat et le mode de fonctionnement du comité de direction sont déterminés par les statuts ou, à défaut, par le conseil d'administration.

Le but poursuivi par cette loi consiste à mieux aligner le cadre législatif sur la pratique. Il faut savoir que la notion de « gestion journalière » fait l'objet d'une interprétation étroite, en tout cas par la Cour de Cassation³. C'est contraire aux responsabilités qu'assume en réalité le management, généralement rassemblé au sein d'un comité exécutif. Il y a donc un amalgame entre compétences déléguées et responsabilités. La loi a tenté de clarifier la situation en légalisant le comité de direction.

A l'époque, cette initiative avait fait grand bruit, ses partisans et ses détracteurs avançant tous deux des arguments fondés. Dans l'intervalle, un **quart** (20 sur 80) **des sociétés cotées** de notre échantillon ont un comité de direction au sens légal, mais la controverse subsiste. Est-ce dans la lignée de : on n'aime pas ce qu'on ne connaît pas ?

³ Cour de Cassation. 26 février 2009, note C. CLOTTENS, TRV 2009, p. 444-454.

En fin de compte, la gouvernance est une donnée dynamique qui évolue avec la phase de développement de l'entreprise. L'étude qualitative a examiné si le modèle actuel fait régulièrement l'objet d'une réflexion. Généralement, le modèle appliqué n'est pas remis en question et ne subit pas de modifications. Les commentaires révèlent, toutefois, que diverses entreprises mènent une discussion à ce sujet à des moments opportuns liés à des situations ou des événements spécifiques (par ex. nouvelle législation, restructurations, modifications de l'actionnariat, changements à la tête de l'entreprise, etc.).

LE CHOIX ET L'ÉVALUATION DU TOP MANAGEMENT : LE CONSEIL D'ADMINISTRATION EN ARRIÈRE-PLAN

Le conseil d'administration ne doit pas uniquement décider de la structure du management. Le choix des membres et leur succession constituent une autre mission essentielle. Mais cette responsabilité est, à tort, rejetée à l'arrière-plan dans le débat public. Pour les médias, il est plus attrayant, en ces temps de crise, de pointer du doigt le défaut de contrôle par le conseil d'administration ou la rémunération des managers. Nous sommes convaincus qu'on ne peut pas négliger le rôle de « leadership » du conseil d'administration et via notre étude qualitative, nous avons interrogé les sociétés cotées sur cette thématique.

La pratique belge montre que la **nomination du CEO et des membres du top management** est effectivement une **décision** prise par le **conseil d'administration**. **Divers acteurs sont impliqués** dans ce **processus de sélection**, et plus particulièrement les comités de nomination et de rémunération et le président. Dans un nombre limité de cas, l'actionnaire de référence a également son mot à dire. Pour ce qui est de la sélection des membres du management exécutif, le CEO dispose en général d'une certaine autonomie pour constituer son équipe et formuler des propositions concrètes à l'intention des comités de nomination et de rémunération et/ou du conseil d'administration.

« Lorsqu'on sait qu'un membre du management ou le CEO prendra sa retraite dans x années, on commence évidemment à se demander bien à temps : ... comment assurer sa succession, via une promotion ou des mouvements latéraux, via l'attrait d'une personne externe ou tout simplement en laissant jouer la concurrence? »

La bonne personne au bon endroit. C'est incontestablement le principe appliqué pour la nomination des membres du top management, mais réfléchit-on suffisamment à leur **succession** ? Tous les répondants ont expliqué que la succession des membres du management fait l'objet d'une politique active à différents niveaux. Ils ont également souligné l'importance des possibilités de promotions internes. Il est à noter que c'est en premier lieu le management lui-même qui fait cet exercice. Il y a **peu d'indications montrant directement** que la planification des successions du top management constitue **en tant que telle une priorité** sur l'agenda du conseil d'administration.

Les prestations, bonnes ou moins bonnes, d'une entreprise sont généralement mises sur le compte du management. Il est, dès lors, important **d'évaluer ses prestations en temps et en heure**. En vertu du Code 2009, cette responsabilité incombe au conseil d'administration. Plusieurs facettes ont été analysées dans le cadre de l'étude qualitative :

- *Moment* : l'évaluation du CEO et des membres du management s'effectue **en moyenne une fois par an**. Dans certaines entreprises, il y a une évaluation intermédiaire. Indépendamment de cela, plusieurs répondants ont fait remarquer qu'il y a également une évaluation permanente indirecte sur la base de l'implication active du management dans les réunions du conseil d'administration.
- *Acteurs* : les résultats de l'étude montrent le rôle important du **comité de rémunération** dans le cadre de l'évaluation du CEO et des membres du management. Dans la plupart des entreprises, le CEO prépare sa propre évaluation et donne son input pour l'évaluation des autres membres du management. Le comité de rémunération en rend ensuite compte au conseil d'administration. Il est souligné que le CEO n'assiste pas à la réunion du conseil d'administration lorsqu'il est question de sa propre évaluation.
- *Objectifs* : généralement, des critères sont fixés pour l'évaluation du CEO et des membres du management. Ces critères diffèrent cependant d'une entreprise à l'autre. Dans certaines sociétés, il est question d'objectifs **collectifs** pour le comité exécutif, complétés éventuellement par des objectifs **individuels**. Le poids des KPI **financiers** varie également en fonction des objectifs **non financiers**.
- *Rémunération* : la plupart des répondants ont laissé entendre que la réalisation ou non des objectifs préétablis **se traduit au niveau de la rémunération variable**. En revanche, la rémunération fixe est principalement déterminée par benchmarking.

RÉPARTITION DES MISSIONS ENTRE LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LE MANAGEMENT

Comme dans chaque mariage, il est important de conclure de bons accords. C'est pourquoi le Code 2009 recommande que les **compétences du conseil d'administration et du management soient clairement établies dans un règlement interne**. Un tel instrument donne peut-être l'impression d'un formalisme excessif, mais il n'est pas inutile. Les sociétés cotées s'en rendent d'ailleurs compte, car toutes ont fixé par écrit la répartition des tâches entre le conseil d'administration et le management. Mais qu'est-ce que cela implique concrètement?

Outre la description des responsabilités confiées au management, le règlement reprend souvent des **seuils financiers**, parfois pour des projets spécifiques (par ex. M&A's, investissements, etc.). En d'autres termes, cela signifie que sous ce(s) seuil(s), le management est habilité à prendre des décisions de manière autonome. Dès qu'une décision excède ce(s) seuil(s), le dossier doit être approuvé par le conseil d'administration. On constate des **différences énormes** au niveau des **seuils de délégation**. « Autonomie suffisante du management » : les entreprises connaissent toutes ce principe de base, mais son interprétation diverge fortement.

« *Sur papier, la répartition des tâches est claire ... dans la pratique, parfois trop peu ... les administrateurs ont été impliqués activement dès le début et il leur est difficile maintenant de prendre leurs distances ...* »

Règlements internes et barrières chiffrées ... la répartition des tâches est consignée par écrit, noir sur blanc. Le **problème** se situe toutefois au niveau de la manière dont elle s'effectue dans la **pratique**. Plusieurs répondants ont expliqué qu'à leur avis, le conseil d'administration est/veut être (trop) activement

impliqué dans les affaires courantes et ne se tient donc pas suffisamment à distance du management.

Il y a également des répondants qui déclarent que les administrateurs reçoivent spontanément des informations complémentaires sur des projets ou des événements, ou que le management leur demande confirmation pour des décisions qu'il pourrait prendre en toute autonomie. Cela parce que le soutien du conseil d'administration leur assure un certain confort. Peut-être veulent-ils se couvrir pour le cas où ... ?

Quoi qu'il en soit, plusieurs répondants insistent sur le fait que la **politique de délégation est/doit être pratique et fonctionnelle** pour les deux parties. D'une part, on veut donner au management une marge de manœuvre suffisante, mais d'autre part, on veut éviter que le conseil d'administration soit mis devant des faits accomplis. Aucun doute à ce sujet : **on n'a pas encore trouvé l'équilibre idéal**. La plupart des entreprises suivent une approche souple et remettent de temps en temps sur le tapis leur politique de délégation ou certaines délégations bien précises.

RÔLE DU MANAGEMENT AUX RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le choix du modèle de management est une donnée structurelle, mais quel est le **rôle proprement dit des managers** aux réunions du conseil d'administration ? Cette question a été posée aux sociétés cotées.

La pratique belge révèle diverses méthodologies pour ce qui est de l'implication des membres du management aux réunions du conseil d'administration. On distingue globalement **trois typologies**.

1. Le management (tous ses membres, administrateurs exécutifs ou non) assiste systématiquement à l'entièreté de la réunion du conseil d'administration.

BEL 20, BEL Mid

2. Combinaison de 1&3 : certaines figures clés du management sont toujours présentes, alors que d'autres membres sont invités pour des dossiers spécifiques.

BEL 20, BEL Mid, BEL Small

3. Les membres du management sont invités « sur demande » pour un point spécifique de l'ordre du jour ou une partie de la réunion du conseil d'administration.

BEL 20, BEL Mid

Dans les trois typologies, les membres du management ont l'occasion de présenter et de commenter leurs dossiers. Mais, prennent-ils également part à la prise de décisions ?

S'ils sont administrateurs exécutifs, il va de soi qu'ils ont également une voix dans les décisions du conseil d'administration. Il en va toutefois autrement pour les **membres du management qui ne sont pas administrateurs**. Dans certaines entreprises, ils prennent part aux débats et aux décisions, alors que dans d'autres, leur participation se limite à la présentation de leur dossier. Plusieurs répondants indiquent par ailleurs que le management est « formellement » prié de quitter la salle lorsqu'il est question de points qui les concernent personnellement (par ex. évaluation, rémunération, etc.). Cela vaut tout particulièrement pour le CEO.

« Les avantages de la présence de membres du management sont évidents, car les protagonistes sont assis autour de la table. L'interactivité s'en trouve accrue ... »

Quelle que soit la typologie retenue, la **présence** des membres du management aux réunions du conseil d'administration **est appréciée**. C'est du moins ce que l'on peut conclure des interviews, car les répondants ont spontanément mis en avant de nombreux avantages. En

guise d'illustration, le cadre, ci-dessous, en donne un aperçu plus détaillé.

CADRE 1 : AVANTAGES DE LA PRÉSENCE DU MANAGEMENT

- Connaissance (plus) approfondie du dossier en question (en comparaison avec le CEO); cela permet de poser des questions plus ciblées ;
- Les administrateurs ont ainsi une meilleure vision des affaires (day-to-day) ;
- Interactivité plus importante et apport/confrontation de plusieurs perspectives/opinions dans le débat ;
- Meilleure évaluation du potentiel du management grâce au contact direct.

Cette pratique permet de combler l'asymétrie informative des administrateurs non exécutifs et de faciliter la planification de la succession du management. Les inconvénients n'ont pas été évoqués. Par exemple, en fonction de la présence ou non du management, la dynamique est différente aux réunions du conseil d'administration. Le Code 2009 y est attentif et prévoit la possibilité de se réunir au moins une fois l'an uniquement avec les administrateurs non exécutifs; il s'agit des sessions « à huis clos », également appelées à tort sessions « exécutives » (ce qui peut être mal interprété puisqu'il s'agit précisément de réunions sans « exécutifs »).

ADMINISTRATEURS ET MANAGERS : UNE RELATION DE TRAVAIL PROFESSIONNELLE

Certains aspects d'une relation sont difficiles à mettre par écrit ou à quantifier. L'un d'entre eux est la relation entre les administrateurs et le management. Via une question ouverte, nous avons tenté de voir ce qui se passe en coulisse. Les commentaires sont très divergents, mais on peut néanmoins identifier un modèle s'appliquant à tous les types d'entreprises des trois indices boursiers. Il est question d'une **relation de travail professionnelle fondée sur le respect, la confiance et l'ouverture**. Le cadre, ci-dessous, donne un aperçu plus détaillé.

CADRE 2 : DESCRIPTION DE LA RELATION ADMINISTRATION – MANAGEMENT (ÉLÉMENTS POSITIFS)

- La confiance est présente ou se développe ;
- Le respect mutuel (personnes et/ou rôles) ;
- Transparence/communication ouverte ;
- Relation de travail constructive/professionnelle/durable ;
- Le conseil d'administration conforte le management.

En dépit des nombreux avis positifs, la situation n'est quand même pas toujours idyllique entre le conseil d'administration et le management. Le prochain cadre donne un aperçu des manquements. Il est à noter que **ces éléments négatifs sont surtout le fait des sociétés du BEL 20.**

CADRE 3 : DESCRIPTION DE LA RELATION CONSEIL D'ADMINISTRATION - MANAGEMENT (ÉLÉMENTS NÉGATIFS)

- Le conseil d'administration ne répond pas toujours aux attentes du management ;
- Le conseil d'administration est parfois impatient/irrité ;
- Les relations sont parfois difficiles/tendues ;
- Nécessité pour les deux parties d'investir du temps dans la relation.

PRÉSIDENT ET CEO : UN TANDEM BIEN HUILÉ ?

Deux figures font l'objet d'une attention particulière, à savoir le président du conseil d'administration et le CEO. Le Principe 1 du Code 2009 recommande une **séparation claire des fonctions** à la tête de l'entreprise. Concrètement, cela signifie que les fonctions de président du conseil d'administration et de CEO ne peuvent être exercées par une seule et même personne. Le président est responsable de la direction du conseil d'administration, le CEO dirige l'entreprise. Ces deux rôles sont totalement différents et il est en outre préférable d'éviter une concentration du pouvoir. En vertu de la philosophie des « checks & balances », il vaut donc mieux établir une distinction entre ces fonctions.

En Belgique, cette pratique est **relativement bien ancrée**. Dans 77 des 83 sociétés cotées interrogées, il existe une séparation des fonctions (93%). Dans 6 sociétés, le CEO est aussi président du conseil d'administration (7%). Il s'agit d'1 société du BEL 20, 2 du BEL Mid et 3 du BEL Small. Si la séparation des fonctions est courante chez nous, c'est un thème plus controversé dans d'autres pays, comme la France et les États-Unis. Le « PDG » et le « CEO-président » y tiennent toujours le sceptre.

Quelle est la qualité des présidents des sociétés cotées belges s'ils n'occupent pas de fonctions exécutives ? Ici aussi, on note d'importantes divergences. Le tableau ci-dessous indique que 40% des présidents (33 entreprises sur 83) sont des **administrateurs indépendants**. Les autres sont principalement des représentants des actionnaires.

TABLEAU 1 : QUALITÉ DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

	Président exécutif (CEO ou autre fonction)	Président non exécutif	Président indépendant
BEL 20 (N = 18)	5%	55%	40%
BEL Mid (N = 31)	16%	52%	32%
BEL Small (N = 34)	18%	35%	47%
Total (N = 83)	14%	46%	40%

La séparation de ces rôles génère un nouveau défi, car cela implique que l'on s'intéresse à la relation de travail entre le président du conseil d'administration et le CEO. A cet égard, le Code 2009 stipule que la **répartition des responsabilités entre eux doit être établie clairement par écrit et être approuvée par le conseil d'administration**. Le Code 2009 recommande également au président d'établir des relations étroites avec le CEO en lui apportant soutien et conseil, dans le respect des responsabilités exécutives de ce dernier.

« Un président doit en fait être le « parrain » du CEO. »

« Le CEO est la carte de visite de l'entreprise, le président son âme. »

A ce jour, peu d'études empiriques ont été réalisées sur la relation entre le président du conseil d'administration et le CEO. Les **conclusions** vont cependant toutes dans le même sens : une séparation des fonctions ne peut réussir que si les deux remplissent des rôles complémentaires et parviennent à développer une **relation**

« **co-opérative** ». On a voulu, dans notre étude qualitative, vérifier si ces conclusions s'appliquent également à la Belgique.

Un premier constat est que la grande majorité des entreprises déclarent que le tandem président-CEO fonctionne bien. Elles évoquent surtout **l'équilibre/le contrepoids et la complémentarité** des profils, ainsi que le **respect** de la fonction et des responsabilités de chacun. Dans plusieurs entreprises, le président est présenté soit comme la caisse de résonance/le conseiller du CEO, soit comme un « frein ».

Les répondants font remarquer en marge que la relation entre le président du conseil d'administration et le CEO est/reste un **exercice d'équilibre délicat** et fortement tributaire de la personnalité des personnes en présence. S'il y a des tensions entre eux, cela se reflète également au niveau de la relation entre le conseil d'administration et le management.

« Il existe un challenge constructif entre le président et le CEO ... »

Un second constat est que le président et le CEO **entrent régulièrement en contact**. La façon dont se déroulent ces contacts (physiques ou téléphoniques, concertation/briefing/mises au point) ainsi que leur fréquence (contacts permanents ou sur une base hebdomadaire ou mensuelle) diffère d'une entreprise à l'autre. L'interaction entre le président du conseil d'administration et le CEO implique donc bien plus que les simples contacts lors des réunions du conseil.

PAS DE COLLABORATION OPTIMALE SANS INFORMATIONS PERTINENTES

Les administrateurs non exécutifs ne peuvent pleinement s'acquitter de leur **rôle** que s'ils reçoivent **en temps utile les informations** nécessaires à la préparation des réunions du conseil et s'ils sont tenus au courant entre les réunions des développements actuels pertinents. En tant qu'externes, ils sont en effet largement dépendants de la volonté du management à leur fournir les informations ad hoc. Cette donnée est également mise en avant dans le Code 2009. Celui-ci stipule plus particulièrement que les administrateurs exécutifs doivent communiquer au conseil d'administration toutes les informations pertinentes relatives aux affaires et aux finances de la société.

Le processus d'information

Les résultats de l'étude qualitative montrent que la transmission des informations au conseil d'administration a lieu à **trois moments clés**. Primo, la plupart des sociétés cotées tentent d'envoyer les documents **préparatoires** aux réunions du conseil **5 à 7 jours** à l'avance aux administrateurs. Généralement, cela englobe un week-end. L'intention est bonne, mais il arrive parfois que ce délai ne soit pas respecté, et ce, pour des raisons diverses.

Secundo, la plupart des sociétés cotées semblent toutefois **communiquer** des informations complémentaires **lors de la réunion** du conseil proprement dite. C'est surprenant, mais les répondants ont déclaré qu'ils essaient de le faire le moins possible. Le cadre, ci-dessous, donne un aperçu du type d'informations communiquées en séance.

CADRE 4 : INFORMATIONS COMMUNIQUÉES EN SÉANCE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Business updates/nouvelles évolutions dans un dossier en cours ;
- Informations/résultats financiers (update) ;
- Présentations du (management) (hand outs) ;
- Comptes rendus du/des comité(s) exécutif(s) (uniquement dans les sociétés du BEL 20) ;
- Communiqués de presse ;
- Dossiers sensibles/confidentiels ;
- Événements urgents - nouveau point à l'ordre du jour.

Tertio, généralement, les administrateurs sont également informés **entre** les réunions. Le type d'informations communiquées entre les réunions diffère partiellement d'une entreprise à l'autre. Cependant, les sociétés de tous les indices ont tendance à communiquer entre les réunions l'état d'avancement de dossiers ou d'événements importants.

Les technologies modernes s'avèrent très utiles pour la diffusion des documents. L'**e-mail** semble être le moyen par excellence pour la plupart des entreprises, même si certaines préfèrent encore recourir à des coursiers. Quelques sociétés avancées du BEL 20 mettent également les dossiers à disposition via une sorte de « dataroom ». L'efficacité prime, mais il faut rester vigilant. Diverses entreprises font part, en effet, de leur inquiétude quant à la **protection** et la **confidentialité** des dossiers électroniques. C'est d'ailleurs pour cette raison que certains documents délicats ne sont pas transmis d'avance.

Enfin, le processus d'information n'est pas un travail de routine, il requiert l'engagement de plus d'une personne. Il n'est, dès lors, pas étonnant que le Code 2009 affirme que c'est la **responsabilité** de divers acteurs. Dans la réalité, **plusieurs figures clés** gèrent ce processus. Le CEO et le président prennent l'initiative, mais c'est surtout le secrétaire général - dans les entreprises où cette fonction existe - qui a pour rôle de faciliter la transmission des informations. Il ne faut toutefois pas perdre de vue l'implication du CFO.

Les administrateurs découvrent les « apps » ?

Il existe déjà aujourd'hui des « apps » (applications mobiles) permettant aux administrateurs de consulter leurs documents du conseil et de faire des annotations via une tablette ou un smartphone. Il n'est donc plus nécessaire d'imprimer ou d'envoyer par mail tous les documents du conseil d'administration. De plus, les documents des réunions précédentes peuvent toujours être consultés, également offline.

Le paquet d'informations

Le management a l'obligation d'informer les administrateurs. Pourtant, certains éprouvent des difficultés à établir les documents préparatoires en temps utile et dans le bon format. L'étude révèle que, de manière générale, le management y parvient assez bien. La plupart des répondants affirment que les dossiers soumis à leur conseil d'administration font l'objet d'une **préparation suffisamment approfondie** par le management.

Il y a toutefois des **différences dans la manière dont les dossiers sont présentés**. Quelques « Best Practices » : prévoir un « résumé » et une proposition de conclusion et utiliser un schéma fixe (sorte de template) pour garantir une présentation uniforme des dossiers/projets. Mais toutes les entreprises ne parviennent pas à suivre une telle approche structurée. Il y a encore beaucoup de pain sur la planche ...

« ... Pour un projet, on a procédé comme ceci, pour tel autre comme cela. Ensuite, un canevas a été mis en place en accord avec le CEO. Désormais, les projets sont présentés de manière relativement uniforme. »

Néanmoins, on peut dire que dans la plupart des entreprises, les administrateurs reçoivent **suffisamment d'informations** pour pouvoir mener des discussions fondées et prendre des décisions. Parfois, l'information est même très substantielle ... 300, 500, 1000 pages ... ça aussi, c'est la pratique belge ! Serait-on donc plutôt confronté à un excès qu'à un manque d'informations ? La réponse est mitigée. La taille des dossiers est éloquente, et pourtant, les administrateurs demandent parfois des **informations additionnelles**, soit avant la réunion, soit lorsqu'ils reçoivent les documents préparatoires, soit en réunion.

Il y a deux raisons à cela. D'une part, il y a les questions en vue de clarifier certains points spécifiques. Habituellement, le management y répond assez rapidement; il ne s'agit pas, en effet, de manquements fondamentaux dans les dossiers. En revanche, les questions en vue d'obtenir des informations plus substantielles à la suite de l'absence de certains aspects dans les documents sont plus problématiques. Dans ce cas, la décision est parfois reportée à la prochaine réunion du conseil, afin que le management ait l'occasion d'approfondir le dossier.

Voici la conclusion très à propos des répondants : « fournir des informations, c'est **danser sur la corde raide** ». Il faut constamment trouver le bon équilibre entre fournir des informations complètes et ne pas surcharger les administrateurs d'informations trop détaillées. Quoi qu'il en soit, les propos de Bob Monks et Nel Minow sont toujours d'actualité : « A lack of information is a lack of power. »

Accès à des informations complémentaires

Ces dernières années, des recommandations complémentaires ont été élaborées pour permettre aux administrateurs non exécutifs de s'assurer, **indépendamment du management**, un accès suffisant aux informations.

Notre étude révèle que les pratiques des sociétés cotées concernant le rôle des **experts externes** divergent sensiblement. Il apparaît que la majorité des conseils d'administration des sociétés du BEL 20 ne font pas systématiquement appel à des experts externes. En revanche, les comités spécialisés, comme le comité de rémunération et/ou le comité d'audit, y ont recours. Les conseils d'administration des sociétés du BEL Mid et du BEL Small ont, quant à eux, tendance à prendre plus fréquemment l'avis d'experts externes dans des dossiers spécifiques.

Par ailleurs, les administrateurs des sociétés cotées ont la possibilité de **prendre contact avec les membres du senior management**. La possibilité existe, l'étape suivante consiste à en faire effectivement usage. Une nouvelle fois, nos observations révèlent des pratiques divergentes. Dans certaines entreprises, ces contacts sont rares ou inexistantes ; dans d'autres, ils sont réguliers, voire hebdomadaires.

« Les administrateurs peuvent aller où ils veulent. Ils doivent prévenir le CEO mais c'est une règle non écrite. »

La manière de faire varie aussi. Dans le cas des sociétés du BEL 20, on constate que les contacts directs sont plutôt **filtrés ou canalisés**. Cela signifie concrètement que les questions doivent d'abord passer par le CEO, le président du conseil d'administration ou le secrétaire général. Bien qu'il s'agisse (le plus souvent) d'une règle non écrite, on tend malgré tout à instaurer une certaine discipline.

Dans les sociétés du BEL Mid, l'accent est mis sur les **contacts par l'intermédiaire des comités**. Les pratiques sont très variées, allant de la politique de la « porte ouverte » à la stricte ligne de démarcation entre administrateurs et managers. Les sociétés du BEL Small optent généralement pour une **approche souple et informelle** dans la pratique.

Débat

A la suite de la présentation des résultats de l’étude, les membres du panel ont commenté leurs expériences, sous la conduite du Prof. dr. Lutgart Van den Berghe et de Monsieur Philippe Lambrecht.

Jean-Edouard Carbonnelle a fait un témoignage passionnant. En sa qualité de CEO de Cofinimmo, il est idéalement placé pour expliquer comment fonctionne dans la pratique un **comité de direction au sens légal**.

A un moment de l’histoire de Cofinimmo, les actionnaires ont choisi que le management fasse partie du conseil d’administration et ont opté pour la création d’un **comité de direction**, rassemblant les administrateurs exécutifs auquel, lorsque la loi l’a autorisé, a été conféré un statut légal.



Une particularité de Cofinimmo est aussi que **tous les 4 membres du comité de direction sont administrateurs exécutifs**. Concrètement, outre le CEO, le CFO, le COO et le Secrétaire général/Conseiller juridique sont aussi membres du conseil d’administration, qui compte au total 12 membres. Monsieur Carbonnelle estime très utile que les membres de la direction puissent transmettre leurs connaissances et leurs avis directement aux autres membres du conseil d’administration. Les compétences de chaque administrateur exécutif/membre du comité de direction sont nettement définies. Le comité de direction a pouvoir d’engager seul une enveloppe de 70 millions EUR par an d’investissements immobiliers pour autant qu’ils s’inscrivent dans des secteurs et des pays retenus dans le cadre stratégique défini par le conseil d’administration. Une fois ce volume atteint, le comité peut naturellement demander au conseil une nouvelle autorisation d’investir. Lorsqu’il est question de stratégie, l’ensemble du conseil d’administration en discute. En revanche, lorsque le conseil d’administration assume son rôle d’évaluation, les administrateurs exécutifs/membres du comité de direction sont invités à quitter la réunion. Plus particulièrement, les administrateurs non exécutifs délibèrent entre eux des points de l’ordre du jour qui peuvent donner lieu à des conflits d’intérêts avec les administrateurs exécutifs/membres du comité de direction, mais ne prennent pas de décisions sur des sujets qui relèvent de la responsabilité de l’ensemble du conseil d’administration.

Par ailleurs, en tant que CEO, Monsieur Carbonnelle rencontre toutes les semaines son président. C’est l’occasion d’informer le président de la vie de l’entreprise, de la suite donnée aux décisions prises en conseil d’administration et des sujets qui devront figurer à l’ordre du jour du prochain conseil. L’orateur juge cela essentiel, car le président peut difficilement animer un débat s’il n’est pas bien préparé et régulièrement informé.

Enfin, Monsieur Carbonnelle accorde beaucoup d’importance à la qualité de l’information, ainsi qu’au fait que tous les administrateurs doivent recevoir la même information, même si, en fonction du sujet, certains administrateurs porteront plus d’attention à un dossier que d’autres.

Le public présent a ensuite engagé un débat sur les contacts intenses qui peuvent se nouer entre le président et le CEO. Où est la limite ? Quand risque-t-on que le président ne devienne « exécutif », ne mène des discussions opérationnelles et ne marche sur les plates-bandes du CEO ? Le président ne peut devenir le « bichon » du CEO et par ailleurs, ce dernier doit disposer de la liberté nécessaire pour diriger l’entreprise. D’autre part, on a aussi conscience que « le président doit s’occuper de la substance de l’entreprise ».



Ronald Everaert a fait une comparaison très intéressante entre trois sociétés fort différentes dont il est ou a été administrateur. Que pouvons-nous en retenir ?

Le choix du modèle de management n'est pas toujours délibéré, il peut être le fruit de l'histoire.

L'installation d'un comité de direction au sens légal a modifié le sens des responsabilités des managers. Le management fonctionne davantage comme un organe collégial. Chacun ne se soucie plus uniquement de la partie de l'activité de l'entreprise dont il est responsable.

L'asymétrie de l'information au sein du conseil d'administration n'est pas un mythe ! Comme administrateur, on croit connaître un peu l'entreprise, comme président, on croit en connaître un peu plus et ce n'est qu'en devenant CEO que l'on prend conscience du peu que l'on sait de l'entreprise ! L'administrateur n'a aucune perception des tracas quotidiens du manager. Il ne faut pas non plus négliger la position privilégiée des représentants des actionnaires.

Le CEO est souvent seul à la tête de « son » entreprise, même s'il est entouré d'excellents collaborateurs. Le **président du conseil d'administration** est son « **sparring partner** » **par excellence**, une bonne relation et une bonne adéquation sont source de confort. Mais **cette relation reste délicate**. Il existe des exemples où le président se trompe de rôle et cherche à prendre la place du CEO.

C'est comme administrateur d'une PME que l'on peut offrir la plus grande valeur ajoutée. Un entrepreneur qui a l'habitude de tout décider seul et qui a soudain le courage d'attirer des administrateurs externes – ceux qui posent les questions embarrassantes, qui font office de caisse de résonance pour cet entrepreneur. Dans un tel conseil d'administration, le potentiel des administrateurs est mieux utilisé que dans les entreprises où le conseil d'administration fonctionne plutôt comme un organe de contrôle auquel les chiffres sont soumis périodiquement et qui pose peu de questions.

Un conseil d'administration qui ne répond pas aux attentes, c'est sans doute chose courante. Voici quelques conseils pour l'éviter :

- Évaluez périodiquement votre conseil d'administration ;
- Soyez attentif à trouver un bon mix de talents et de compétences lors de la constitution de votre conseil d'administration ;
- Veillez à la dynamique des réunions du conseil ;
- Une attention particulière pour une bonne cohésion entre le Président et le CEO.

Remerciements

Au nom de GUBERNA (l'Institut des administrateurs), de la Fédération des entreprises de Belgique (FEB) et des autres partenaires du projet, nous tenons à remercier vivement toutes les sociétés cotées en bourse pour leur collaboration et leur participation à notre étude.

Nous sommes particulièrement heureux qu'autant d'entreprises nous aient permis, avec enthousiasme et ouverture, de jeter un coup d'œil à leurs pratiques de gouvernance !

Merci à :

AB INBEV, ABLYNX, ACKERMANS & VAN HAAREN, AEDIFICA, AGEAS, AGFA-GEVAERT, ARSEUS, ATENOR GROUP, BANIMMO, BARCO, BEFIMMO, BEKAERT, BELGACOM, BREDERODE, CFE, COMPAGNIE BOIS SAUVAGE, CMB, COFINIMMO, COLRUYT, DECEUNINCK, DELHAIZE GROUP, DEXIA, D'IETEREN, ECONOCOM GROUP, EURONAV, EVS, EXMAR, GALAPAGOS, GBL, GIMV, HOME INVEST BELGIUM, IRIS GROUP, IBA, IMMOBEL, INTERVEST RETAIL, INTERVEST OFFICES, JENSEN-GROUP, KBC, KBC ANCORA, KINEPOLIS GROUP, LEASINVEST, LOTUS BAKERIES, MELEXIS, MOBISTAR, MONTEA, NYRSTAR, OMEGA PHARMA, PINGUINLUTOSA, QUEST FOR GROWTH, RECTICEL, RETAIL ESTATES, RHJ INTERNATIONAL, ROULARTA, SIOEN, SIPEF, SOLVAY, SPECTOR, TELENET GROUP, TER BEKE, TESSENDERLO, THROMBOGENICS, UCB, UMICORE, VAN DE VELDE, WDP et ZETES INDUSTRIES.

Merci pour l'intérêt que vous avez manifesté pour notre étude et pour votre contribution!

CONTACTS

Dr. Abigail Levrau
Doctor Assistant
GUBERNA

Tél: +32 9 210 98 93
Fax: + 32 9 210 98 90
Abigail.Levrau@guberna.be

Christine Darville
Responsable du département juridique
FEB-VBO

Tél: +32 2 515 08 59
Fax: + 32 2 515 09 85
CDA@vbo-feb.be

Tous droits réservés. L'utilisation, la diffusion et la reproduction d'un quelconque extrait de ce document par quelque procédé que ce soit, notamment par impression, photocopie, microfilm, support magnétique, sont interdites sauf autorisation formelle, écrite et préalable de GUBERNA (L'Institut des Administrateurs/Het Instituut voor Bestuurders) et de la FEDERATION DES ENTREPRISES DE BELGIQUE.